

**ALESSANDRA CRISTINA SCHULTZ**

**CONTROLES GERENCIAIS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS NA ÁREA FINANCEIRA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças – 2009.

**Orientadora: Professora Dra. Márcia Bortolocci Espejo**

**CURITIBA**

**2010**

## RESUMO

SCHULTZ, A.C. **Controles Gerenciais: Proposta de Implantação de Procedimentos Padronizados na Área Financeira.** Como a criação, validação e implantação de procedimentos na área financeira são importantes para o bom desenvolvimento das atividades. Este estudo foi motivado para demonstrar a importância de se ter procedimentos que acabam evitando as falhas nas atividades realizadas em uma área de extrema importância nas empresas. Com as implantações é possível observar como os processos tornam-se mais seguros, sua formalização busca controlar o comportamento das pessoas para produzir o melhor resultado possível. O estudo propõe abordar o tema de forma descritiva e qualitativa, com o objetivo de demonstrar como a implantação torna o desenvolvimento dos processos mais seguro para os funcionários e para a empresa. A metodologia do estudo proposto e suas características foram o método de pesquisa bibliográfica, também foi realizada a aplicação de um questionário com intuito de identificar a visão dos funcionários da área financeira. Através do resultado da pesquisa foi possível observar que a área já possui vários procedimentos, mas precisa finalizar todos os procedimentos referentes às atividades da área para maior segurança e controle dos processos.

**PALAVRAS CHAVE: IMPLANTAÇÃO, PROCEDIMENTOS, FORMALIZAÇÃO, CONTROLES.**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	5
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivo Específico	6
1.3 JUSTIFICATIVA	7
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	9
2.1 CONTROLADORIA	9
2.2 CONTROLES INTERNOS	11
2.3 CONTROLADORIA FINANCEIRA	14
2.3.1 Processos Financeiros	15
2.3.2 Auditoria de Processos	16
<b>3 METODOLOGIA</b>	17
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	18
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	18
4.1.1 Planejamento Estratégico	18
4.1.2 Organograma	19
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	20
4.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS	29
<b>5 CONCLUSÃO</b>	30
<b>REFERÊNCIAS</b>	31
<b>APÊNDICES</b>	32

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1– RESULTADO DA QUESTÃO 1.....20

GRÁFICO 2– RESULTADO DA QUESTÃO 2.....21

GRÁFICO 3– RESULTADO DA QUESTÃO 3.....22

GRÁFICO 4– RESULTADO DA QUESTÃO 4.....23

GRÁFICO 5– RESULTADO DA QUESTÃO 5.....24

GRÁFICO 6– RESULTADO DA QUESTÃO 6.....25

GRÁFICO 7– RESULTADO DA QUESTÃO 7.....26

GRÁFICO 8– RESULTADO DA QUESTÃO 8.....27

GRÁFICO 10– RESULTADO DA QUESTÃO 10.....28

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas possuem seus processos descritos e formalizados por meio de procedimentos padrões, os quais permitem que as atividades realizadas pelos funcionários sejam sempre realizadas da forma como a Empresa entende serem as melhores práticas.

Os procedimentos internos de uma empresa devem ser descritos com o máximo de informações possíveis, detalhando assim cada passo que o funcionário deve seguir em sua atividade. Adicionalmente, os procedimentos devem conter todos os controles necessários para a realização da atividade com o máximo de segurança e tentando mitigar todos os riscos inerentes ao processo.

Estes procedimentos internos, após serem descritos e devidamente validado pelos funcionários responsáveis pelas atividades descritas, devem ser divulgados para toda a empresa para que os funcionários sejam informados sobre suas responsabilidades, ou mesmo os funcionários que não estejam enquadrados neste processo, tenham conhecimento de como o mesmo é realizado.

Todos os procedimentos internos formalizados em uma empresa auxiliam o funcionário a realizar suas atividades rotineiras, e permite que a Administração da Empresa também tenha conhecimento das atividades realizadas operacionalmente.

Adicionalmente, os procedimentos internos contendo descrição de controles operacionais da área financeira, auxiliam o monitoramento das atividades dos funcionários, bem como permitem aos Gestores controlar e acompanhar as atividades visando a redução e acompanhamento de falhas que possam ocorrer no processo.

A empresa tem que monitorar e garantir que seus funcionários estejam realizando as atividades conforme descrito em seus procedimentos internos, pois não adianta a empresa possuir estes procedimentos descritos e formalizados e não garantir que seus funcionários estejam realizando estas atividades conforme descrito nos procedimentos, portanto a Gestão dos funcionários deve criar formas e controles para monitorar estas atividades.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

A área financeira precisa ter vários controles para segurança dos seus processos, na empresa em questão não são todos os processos que possuem seus procedimentos validados, a gestão da área tem interesse em padronizar os processos para maior segurança das rotinas e com isto ter procedimentos validados e divulgados. Sendo assim, a questão de orientação da presente pesquisa é a seguinte:

Qual a importância da área financeira ter procedimentos descritos, validados, divulgados e implantados?

## **1.2 OBJETIVOS**

O propósito desta pesquisa será descrito a seguir com seu objetivo geral e os objetivos específicos que serão demonstrados neste estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral é identificar a importância para a área financeira da elaboração de seus procedimentos, bem como sua implantação.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Demonstrar a importância da existência de procedimentos e controles, bem como os seus benefícios;
- Identificar falhas de procedimentos ou de segurança nas atividades realizadas (como fraudes ou simples erros sem dolo);
- Demonstrar as diferentes formas de controles para a realização das atividades;

- Descrever formas de divulgação de procedimentos e conscientização por partes dos funcionários da empresa.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Atualmente as empresas buscam ter processos documentados e validados para que as atividades sejam desenvolvidas de forma padrão, proporcionando mais segurança aos próprios funcionários que desenvolvem estas rotinas. Para a gestão da área financeira envolve também a questão de alçadas e segregação de funções que é um ponto muito importante para execução das atividades e precisa estar bem claro até onde vai a responsabilidade de cada funcionário envolvido no processo.

Considerando estes pontos o estudo tem a intenção de demonstrar a importância da área financeira, ter seus procedimentos descritos, validados, divulgados e implantados. Para proporcionar mais segurança aos funcionários que estão envolvidos no processo.

### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No primeiro tópico, explicitam-se a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa que tem por objetivo destacar a relevância da escolha do estudo e demonstrar como foi organizado o trabalho. Em seguida, tem-se o referencial teórico, onde são abordados os seguintes assuntos, a controladoria que tem por objetivo demonstrar a importância da sua área e atividade nas empresas e como promove a eficácia organizacional, os controles internos que são de extrema importância para a abordagem do estudo sendo utilizado para nomear todas as medidas de controle que são utilizadas nas atividades dos funcionários. Controladoria Financeira com o objetivo de abordar os processos financeiros, com a descrição das atividades que envolvem a área financeira e a auditoria de processos demonstrando a importância desta rotina nas empresas para a validação e garantia de que os procedimentos estão sendo seguidos.

No terceiro tópico tem a metodologia, com a descrição da abordagem metodológica adotada na pesquisa. No próximo item aborda o estudo de caso com

as características da empresa, seu planejamento estratégico e seu fluxograma. Demonstra a análise das entrevistas dos gestores e do operacional, com a conclusão da análise de dados.

No 5º tópico do trabalho abordam as considerações finais e as recomendações do estudo de caso.

Adicionalmente, são apresentadas as referências e o apêndice.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No tópico do referencial teórico serão abordados assuntos como controladoria, controles internos, controladoria financeira que aborda os processos financeiros e auditoria de processos.

### 2.1 CONTROLADORIA

A controladoria deve promover a eficácia organizacional e viabilizar a gestão econômica financeira participando ativamente do planejamento e controle das operações. Deve fazer uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite a utilização das informações gerenciais das organizações.

A controladoria pode ser considerada a gestora do sistema de informações econômico-financeiras responsabilizado pela sustentabilidade do sistema. No planejamento estratégico a controladoria tem a missão de assessorar os executivos na definição das melhores diretrizes estratégicas.

Segundo Morante e Jorge (2008, p. 1) a controladoria hoje em dia é um departamento muito comum nas empresas, mas que foi criado no exterior e chegou na cultura brasileira através das multinacionais. É uma área de extrema importância, responsável pela sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas e precisa ser exercida por profissional muito experiente e com vivência em diversas áreas da empresa.

Segundo FIPECAFI (2001, p. 343):

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento é responsável por estabelecer as bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e do Modelo de Gestão Econômica.

Desta forma a tomada de decisões por parte dos gestores torna-se mais assertiva. Nas empresas a controladoria tem buscado equipes mais bem estruturadas, com profissionais que tenham conhecimento de várias outras áreas da empresas para conseguir contribuir de forma mais adequada para interpretação dos dados recebidos e uma distribuição mais bem sucedida dos resultados analisados.

Para FIPECAFI (2001, p. 347) “Os objetivos da Controladoria são: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade”. Com este conjunto de objetivos é possível atingir o resultado desejado, pois as empresas buscam uma missão que possa ser alcançada com qualidade total e que seus resultados econômicos também estejam de acordo com suas metas estabelecidas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 90) “O objeto da Controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo o conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos”. Com o esforço de todas as áreas e a otimização dos resultados econômicos afirma-se a missão da controladoria, confirmando que a integração entre as áreas e a sinergia pode trazer a empresa bons resultados a empresa.

Também fazem parte das funções da controladoria a implantação de alguns sistemas como: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. A informação abrange os sistemas contábeis e financeiros, a motivação refere-se ao comportamento das pessoas diretamente atingidas, a coordenação visa centralizar as informações, a avaliação tem a missão de interpretar fatos e avaliar os resultados, o planejamento tem o intuito de determinar se os planos são consistentes ou viáveis e o acompanhamento refere-se a contínua verificação da evolução dos planos.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 70) “A função de controle configura-se como um instrumento exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho.” O profissional que atua nesta área tem como principal desafio estar atualizado e estar sempre em busca de novos conceitos e práticas. Desta forma o seu trabalho é reflexo direto do seu bom desempenho, que permite a empresa desfrutar de informações atualizadas para a tomada de decisões.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 115):

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se construir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desafios em relação ao planejado e as causas desses desvios, e conseqüentemente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como está sendo empregado está sendo eficaz.

O processo de planejamento é fundamental para a área de controladoria e permite que ela participe do processo de planejamento da empresa que pode ser tanto estratégico como operacional, o ato de planejar não deve ser isolado ele deve fazer parte de um processo decisório que tem por objetivo o próprio planejamento, execução e controle.

Segundo Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009, p. 26) “A controladoria é o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão.” É uma área responsável por receber informações de várias outras áreas e consolidar dados para distribuir de forma que seja possível a tomada de decisões, com o intuito de facilitar a tomada de decisões por parte da gestão.

Para Nascimento e Reginato (2009, p.2):

A função da controladoria consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa. A controladoria pode ter funções diversas, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta a sua administração.

Nas empresas é a área responsável por administrar muitas informações fazendo o controle de todas as orientações que são fornecidas pela área financeira, pelo RH, pela área fiscal e várias outras envolvidas nos processos que causam um impacto direto para a tomada de decisões. Após a coleta de dados e a análise de todas as informações a área divulga para gestão dados que permitem a tomada de decisões sempre fundamentada por dados demonstrados.

## **2.2 CONTROLES INTERNOS**

São definidos como o plano de organização que descreve todas as medidas coordenadas. Em sua totalidade dos sistemas de controles, financeiros e outros, estabelecidos pela linha gerencial com o objetivo de:

- Conduzir e controlar os negócios da empresa de maneira ordenada e eficiente;
- Assegurar a aderência às políticas gerenciais;

- Proteger os ativos e assegurar tanto quanto possível a completeza e acurácia dos registros.

Para Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009, p. 62) “Dentro das organizações existem três níveis de classificação do controle: institucional, intermediário e operacional.” Para os autores estes três níveis de controle se interligam intimamente, porque a medida que seus planos tem ampla participação na escala hierárquica. O nível institucional está ligado aos aspectos globais da empresa, o nível intermediário tem dimensão de tempo de médio prazo e tem abordagem de cada uma das unidades individualmente e o nível operacional é realizado no nível das operações.

Segundo IBRACON (2000, p. 45) “Controle Interno é a expressão utilizada para descrever todas as medidas tomadas pela administração da empresa para dirigir e controlar seus empregados.” Com implantação de procedimentos a empresa utiliza dos controles internos para validar os processos, este controle dos processos torna-se uma maneira da empresa conseguir manter a supervisão nos processos e nas atividades dos empregados, gerando assim uma forma de controle de todas as rotinas e atividades que o empregado venha a desenvolver.

Nos Controles Internos identificam-se quatro objetivos conforme o IBRACON (2000, p.45) “Proteger bens, conferir a exatidão e a fidelidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência as diretrizes administrativas estabelecidas.” No trabalho de controles internos é necessário que os funcionários envolvidos nas conferências possuam a consciência que seu papel deve ser exercido sempre respeitando regras pré-estabelecidas de conduta. Nestes casos o trabalho de controles internos será sempre bem sucedido, pois respeita as regras básicas e seu efeito é muito produtivo para a empresa e seus controles tem efeito de orientar corretamente os funcionários.

Segundo Almeida (2003, p. 63):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na conduta ordenada dos negócios da empresa.

Nos controles internos é possível controlar se as atividades dos funcionários seguem as regras de segurança mínima para exercer a função, estas regras são

estabelecidas pelas empresas conforme suas necessidades com o objetivo de controlar e manter a segurança das operações exercidas pelos funcionários.

Para Almeida (2003, p.64) “A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação do que está sendo seguido pelos funcionários e por sua modificação.” O autor ainda esclarece que para cada atribuição dos funcionários devem ser claramente definidas e limitadas por escrito através de procedimentos.

Nos controles internos existem vários exemplos de tarefas internas de controles, segue alguns exemplos que envolvem a área financeira que o autor Almeida (2003) utiliza:

- Programação Financeira de pagamento;
- Preenchimento dos cheques para pagamento;
- Assinatura de cheques;
- Pagamento ao fornecedor;
- Programação financeira do recebimento.

Nestes exemplos o autor cita que é necessário escolher um colaborador como responsável pela atividade. Com o intuito de supervisionar se os controles mínimos exigidos para a segurança das atividades estão sendo respeitados e inclusive se a segregação de funções segue conforme as normas já estabelecidas nas empresas.

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 15):

Essa dimensão de controle é compreendida pelo conjunto das normas e procedimentos e de controles internos formais estabelecidos com o propósito de padronizar o comportamento administrativo em todos os níveis, buscando proporcionar meios seguros de acompanhamento das ações dos membros organizacionais.

A função de monitorar se os controles internos estão sendo seguidos destinam-se a área de controladoria com a função de controles e procedimentos internos. O resultado destes controles é possível ser analisado quando a empresa possui regras e procedimentos implantados, validados e publicados em um ambiente onde todos possam consultar.

Para Nascimento e Reginato (2009, p. 103) “O controle organizacional tem por objetivo garantir a eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados a disposição da empresa foram utilizados com vistas a atingir as expectativas de seus

proprietários.” Por este motivo considera-se muito importante os níveis de controle que existem na empresa e como será a análise e compreensão destes níveis. Devem ser aplicados de forma a atingir o bem comum da empresa, que possivelmente já foram estabelecidos e devem ser claros para o entendimento de todos os funcionários da empresa.

Outro tópico muito importante de Controles Internos é a segregação de funções nenhuma pessoa deve ser responsável pelo processamento e registro de uma transação por completo. Assim como autorização e aprovação todas as transações devem requerer autorização ou aprovação por uma pessoa com autoridade e limite apropriadamente estabelecido.

Um tipo de controle muito importante é o pessoal, definir procedimentos para assegurar que as pessoas que operam os sistemas são competentes e motivadas para desenvolver as tarefas a eles atribuídas, assim como o apropriado funcionamento dos sistemas dependem da competência e integridade das pessoas que o operam. Também é muito importante a supervisão, assegurar que todas as ações de todos os níveis do “staff” sejam supervisionadas. A responsabilidade pela supervisão deve estar claramente estabelecida e comunicada para a pessoa que esta sendo supervisionada.

## **2.3 CONTROLADORIA FINANCEIRA**

A área financeira precisa de informações de várias áreas para conseguir desenvolver de forma interativa seu papel dentro da organização, conseguindo contribuir de forma positiva para o crescimento da empresa.

Segundo Morante e Jorge (2008, p. 16):

Na gestão dos processos de uma organização a integração entre finanças e contabilidade deve ser total. Todos os documentos emanados da área de financeira devem ser devidamente registrados, para a apuração das alterações patrimoniais da entidade e, sobretudo, para a comprovação do resultado operacional do empreendimento.

Desta forma nota-se a importância da área financeira ter seus processos muito bem definidos e estruturados porque o reflexo é direto em outras áreas, seus

processos devem ter procedimentos validados para a segurança dos funcionários que exercem as funções.

### **2.3.1 Processos Financeiros**

A Área Financeira é responsável por controlar todos os recebíveis da empresa, bem como a liquidez de seus investimentos e de todo o seu contas a receber. Adicionalmente, a Área Financeira também é responsável por monitorar e garantir que todas as suas obrigações estão sendo honradas com fornecedores, terceiros, governo entre outros.

Dentro da Área Financeira, também é controlado todo o fluxo de caixa da Companhia, bem como seu planejamento financeiro com relação a resultado financeiro realizado e resultado financeiro planejado.

Segundo FIPECAFI (2007, p. 79) “As contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes.” O contas a receber possui rotinas diárias para identificação dos créditos recebidos, para que as os títulos quitados tenham a tratativa adequadas, e os títulos que estejam em atraso também recebam um tratamento especial por parte dos responsáveis pela função de cobrança com intuito de cobrar os cliente que não efetuaram os pagamentos em dia.

Segundo FIPECAFI (2007, p. 270) No contas a pagar:

São registradas as obrigações decorrentes de fornecimento de utilidades e da prestação de serviços, tais como energia elétrica, água, telefone, propaganda, honorários de profissionais de terceiros, aluguéis, e todas as outras contas a pagar.

O contas a pagar registra os passivos da empresa período a período, as obrigações. Neste processo da área financeira as atividades devem ter um bom controle para que não se tenha atraso nas obrigações e deve-se gerar lotes de pagamentos para liquidar as despesas diariamente. Por este motivo torna-se fundamental ter controles bem definidos e validados para estes processos.

Segundo o site COSIF as atividades de controles são aquelas que quando executadas a tempo e maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. As atividades de controles podem ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção. Alçada é uma atividade de prevenção, pois são limites determinados a um funcionário para aprovar valores. As autorizações também são uma atividade de prevenção onde a administração determina as atividades e transações que precisam de aprovação de um superior. Já a conciliação é uma atividade de natureza de detecção porque confronta a mesma informação de bases diferentes. Desta forma possibilitando um controle maior nas atividades com mais segurança.

### **2.3.2 Auditoria de Processos**

A auditoria de processos é de extrema importância para as empresas, pois a auditoria visa comprovar que os processos estão sendo cumpridos de acordo com os procedimentos que foram previamente descritos e validados.

Segundo Almeida (2003, p. 29):

A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou a procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as atividades.

Assim, surgindo em várias empresas a área responsável pela Auditoria Interna ou Controles Internos, com a missão de garantir que todos os departamentos da Empresa estejam realizando suas atividades conforme descrito em políticas internas e manuais de procedimentos. Adicionalmente, estes Departamentos de Controles Internos ou Auditoria Interna, são responsáveis por toda a validação de políticas, procedimentos bem como da manutenção destas rotinas.

Devido a necessidade, muitas empresas passam pelo período de auditoria de processos, onde o intuito deste trabalho é validar os processos, conferir se as rotinas para executar uma função respeitam os procedimentos já escritos, validados e implementados.



### 3 METODOLOGIA

A metodologia do estudo proposto e suas características foi o método de pesquisa bibliográfica sendo a coleta de informações através de livros, sites, revistas e artigos com abordagem qualitativa e objetivos descritivos para os procedimentos de um estudo de caso.

Segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p. 38) “A pesquisa descritiva trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamentos ou observações.” A pesquisa descritiva sempre tem como objetivo a busca e resolução de problemas sempre melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas através de entrevistas. Já a pesquisa qualitativa tem como objetivo principal interpretar o fenômeno que está observando.

Segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p. 42):

O estudo de caso é uma pesquisa que se caracteriza por um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico, que seja relevante pelo potencial de abrangência, de forma a permitir, um amplo e detalhado conhecimento do caso, fato ou fenômeno estudado, através do processo de análise e interpretação.

Segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p. 39) “A pesquisa qualitativa considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” É uma pesquisa que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte da área de perfumaria e cosméticos situada na região de Curitiba, este estudo foi realizado na área financeira com a proposta de implantação de procedimentos na área, pois não são todos os processos que possuem procedimentos validados, implantados e publicados, e este processo de criação e validação proporciona a empresa um controle melhor das atividades desenvolvidas, assim gerando também uma formalização das atividades exercidas.

A área financeira possui 3 gestores e 10 analistas. A pesquisa foi realizada no 2º semestre de 2010 e o questionário aplicado aos funcionários no dia 14/12/2010.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Um estudo de caso realizado em empresa de grande porte, com uma abordagem de proposta da implantação de procedimentos na área financeira, realizada com a aplicação de um questionário aos funcionários da área financeira com intuito de entender a necessidade da área.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

A empresa investigada trata-se de uma organização de grande porte que atua no ramo de perfumaria, maquiagem e higiene pessoal localizada em Curitiba. A empresa sempre buscou modernizar-se em sua trajetória, mas nunca deixou de disseminar valores. Hoje cria, produz, distribui e vende seus produtos, a integração é o reflexo do trabalho de todos os colaboradores, fornecedores e franqueados.

Por meio de seus produtos, de suas lojas e de suas relações com consumidores, colaboradores, sociedade, mercado e meio ambiente, a Empresa expressa seus ideais de beleza. Com mais de 600 produtos no portfólio (perfumaria, cremes, loções e maquiagem), A empresa oferece soluções completas de beleza e encanta consumidores em todo o mundo.

#### **4.1.1 Planejamento Estratégico**

##### **Visão**

Conectar as pessoas aos ideais de beleza, sendo a marca preferida, com rentabilidade e crescimento acima do mercado.

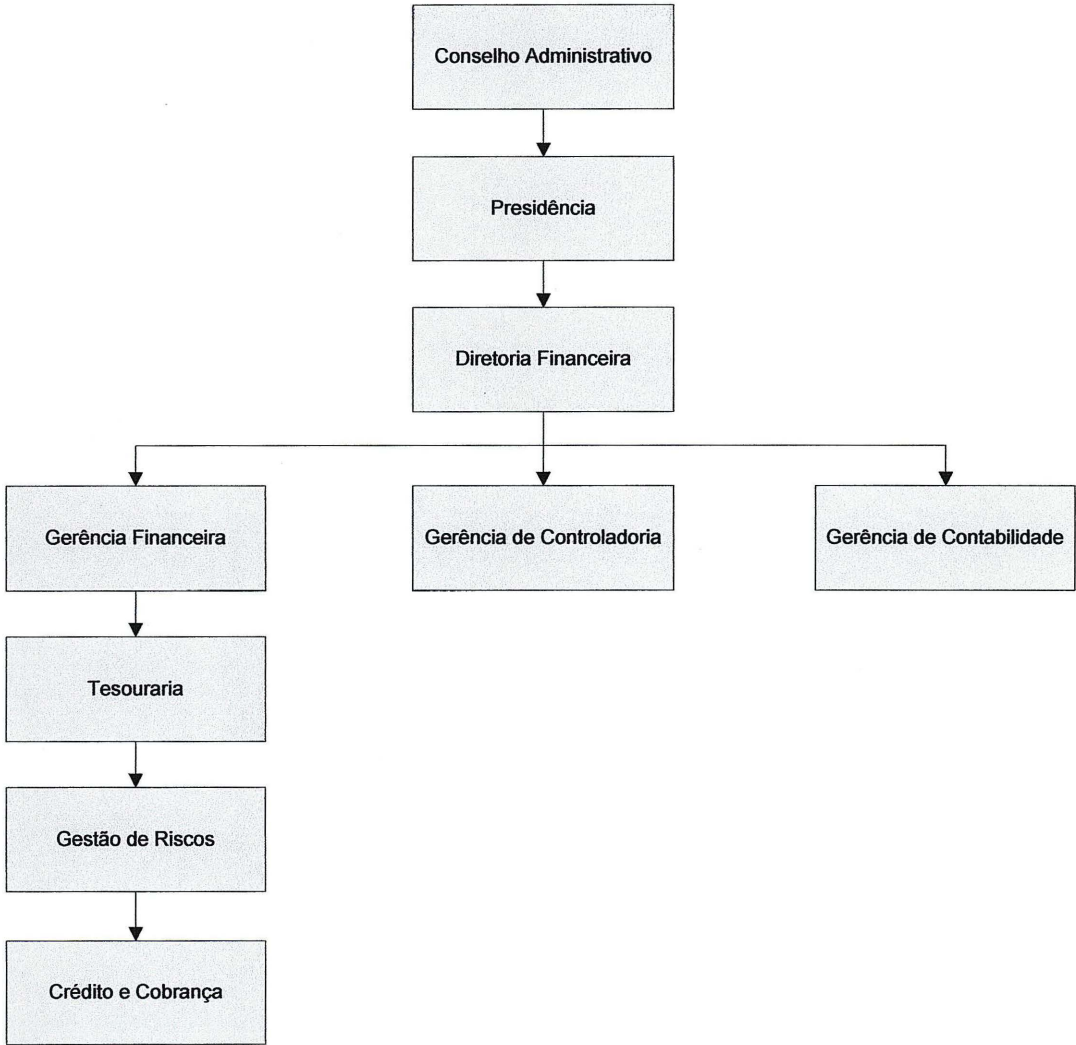
##### **Propósito Profundo**

Contribuir para um mundo mais belo.

##### **Valores Culturais**

- Criatividade
- Cuidado e atenção aos detalhes
- Entusiasmo pelos desafios e pelas realizações
- Ética
- Foco no foco do cliente
- Valorização das pessoas
- Valorização das relações

**4.1.2 Organograma:**

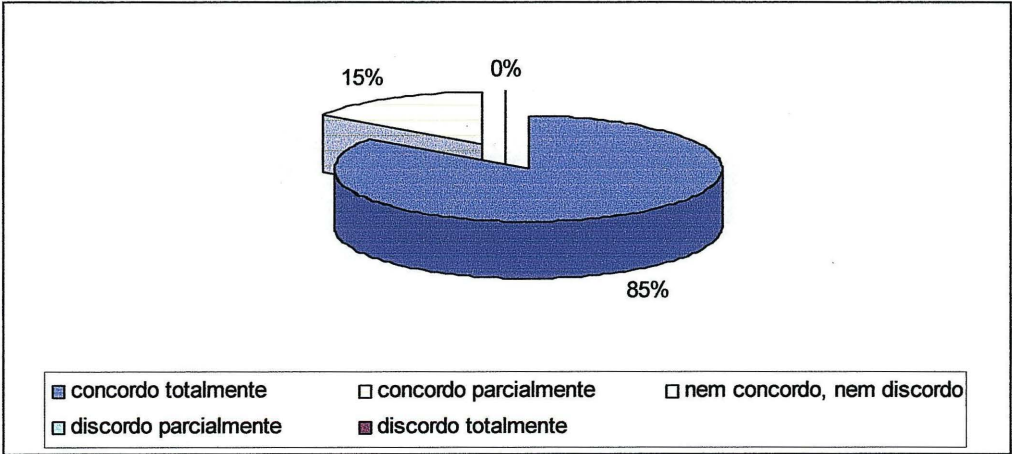


4.2ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com o estudo realizado na empresa foi aplicado um questionário na Área Financeira, com o objetivo de identificar vários pontos que serão abordados em cada uma das questões demonstradas abaixo. Na aplicação deste questionário, foram entrevistados 3 gestores divididos em três sub-áreas: Gerente da área financeira, Coordenador da Tesouraria e Coordenador da área de Gestão do Risco e 10 analistas. Dentro do questionário, o entrevistado teve que se identificar como “Gestor” ou “Analista”, o questionário foi aplicado no dia 14/12/2010.

**Questão 1:** Em uma área onde não existem procedimentos, há prejuízo no processo.

	Quantidade
Concordo Totalmente	11
Concordo Parcialmente	2
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



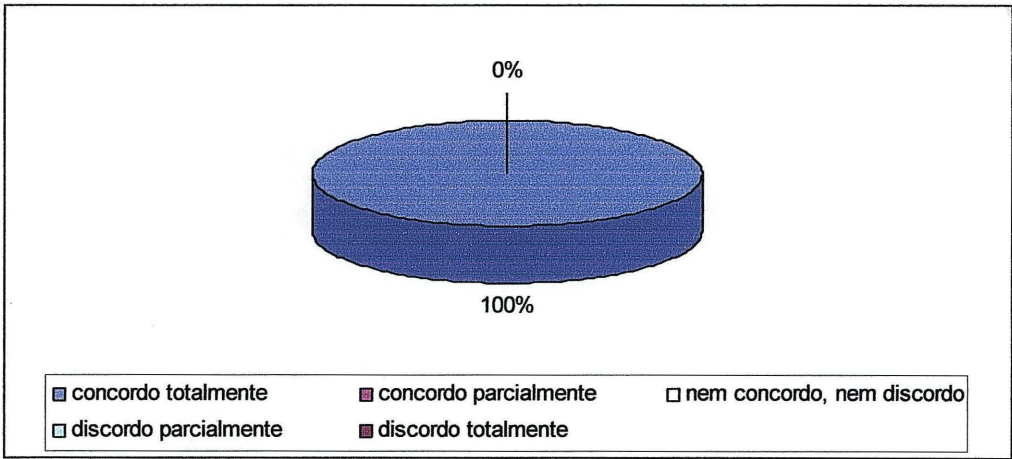
Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

A grande maioria dos entrevistados (85%) concordam totalmente que em uma área onde não existem procedimentos podem haver prejuízos nos processos,

pois em uma área sem processos validados e formalizados podem ocorrer erros sem intenção ou até mesmo fraudes devido a falta de controle e formalização das rotinas.

**Questão 2:** Você considera importante para a sua área a existência de procedimentos validados e implantados.

	Quantidade
Concordo Totalmente	13
Concordo Parcialmente	0
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



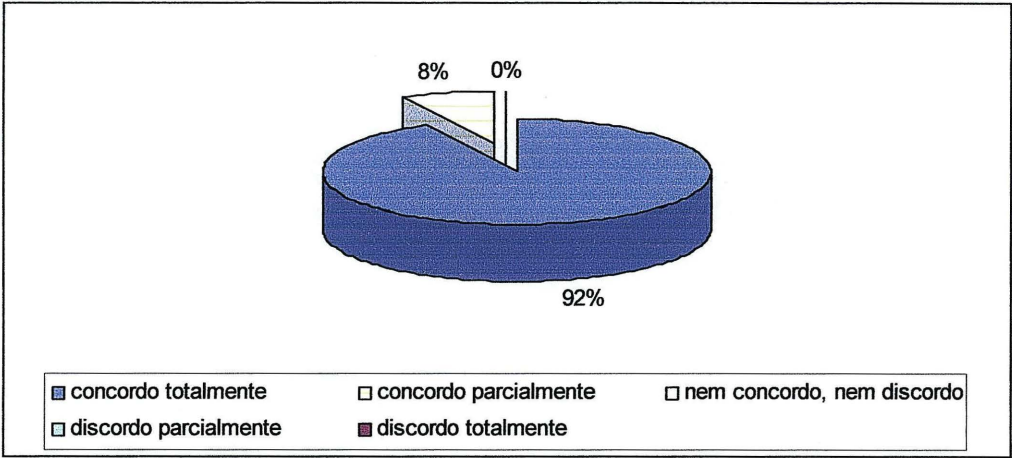
Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

Nesta questão, 100% dos entrevistados concordam totalmente que a área financeira necessita da existência de procedimentos validados e implementados, para garantir a segurança e acuracidade na execução de suas atividades.

**Questão 3:** Considera que independente do cargo o colaborador da empresa deve seguir os procedimentos.

	Quantidade
Concordo Totalmente	12

Concordo Parcialmente	1
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



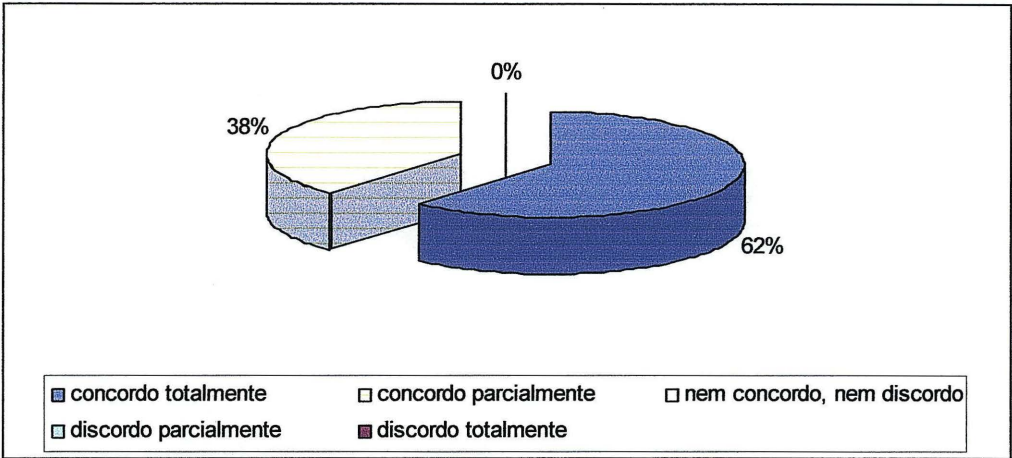
Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

Nesta questão, 92% dos entrevistados concordam totalmente que, independente do cargo o colaborador deve seguir os procedimentos, e 1% dos entrevistados concorda parcialmente, portanto é possível afirmar que os funcionários tem a consciência dos benefícios de se ter os processos descritos e validados.

**Questão 4:** Caso haja a necessidade de fazer algo que não está previsto para sua alçada deverá solicitar autorização do seu superior.

	Quantidade
Concordo Totalmente	8
Concordo Parcialmente	5
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



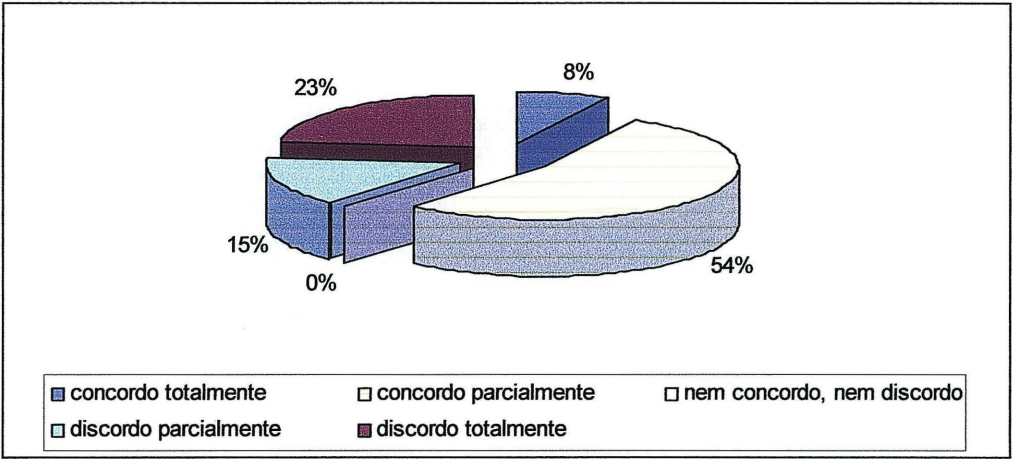


Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

Questão com 62% de funcionários que concordam totalmente em solicitar autorização do superior e o 38% que concorda parcialmente, o que demonstra que os funcionários necessitam de procedimentos descritos e formalizados, e que os mesmos sabem a importância de se obter autorização para a realização de uma atividade não prevista em seu dia-a-dia.

**Questão 5:** Na situação acima considera que os processos ficam muito engessados.

	Quantidade
Concordo Totalmente	1
Concordo Parcialmente	7
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	2
Discordo Totalmente	3



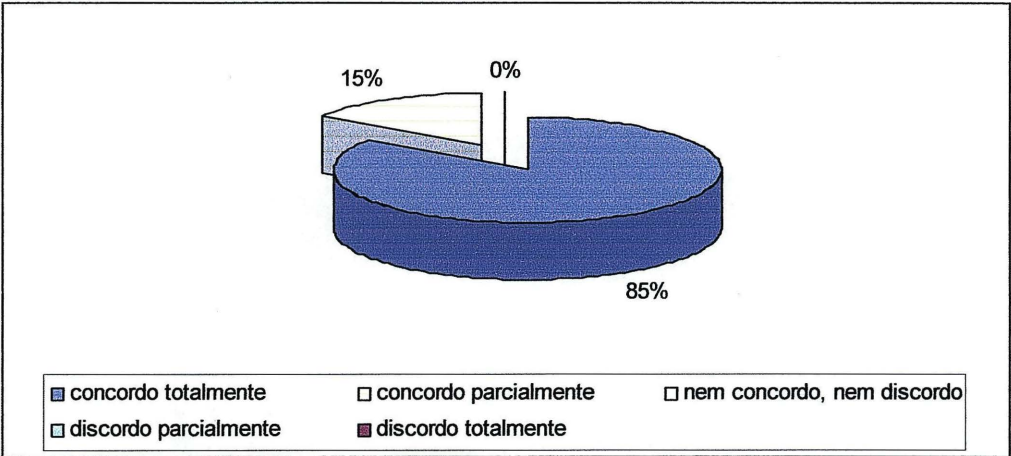
Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

Apesar dos funcionários saberem da importância de procedimentos descritos, bem como da autorização de seu superior hierárquico no momento da realização de um procedimento descrito, a maioria dos entrevistados (54%) concordam parcialmente que o processo fica engessado em função das aprovações necessárias, porém 23% dos entrevistados acreditam que não.

**Questão 6:** Com a criação e validação dos procedimentos você tem mais segurança e suporte para desenvolver suas atividades.

	Quantidade
Concordo Totalmente	11
Concordo Parcialmente	2
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



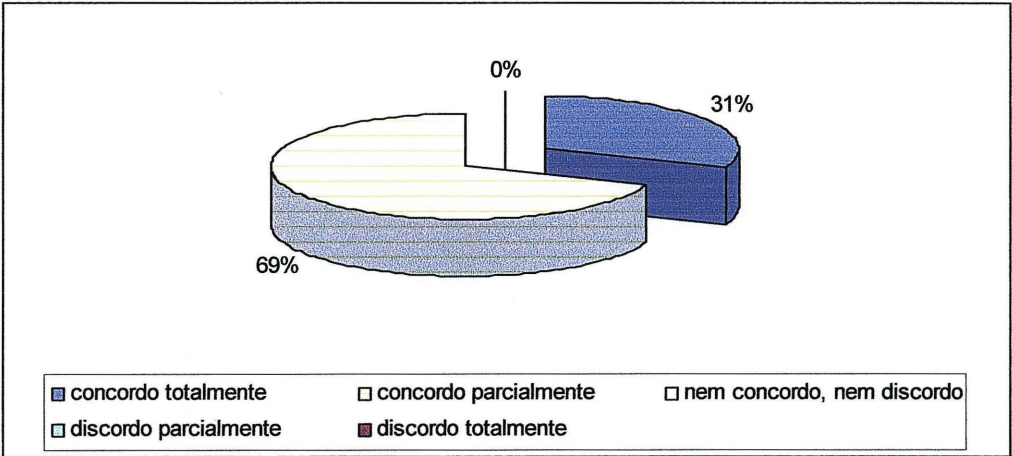


Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

Nesta questão a grande maioria (85%) concorda totalmente que a validação dos procedimentos gera mais segurança e suporte para o desenvolvimento das atividades.

**Questão 7:** Na implantação dos procedimentos aparecem também os prazos, você fica confortável com os prazos estabelecidos.

	Quantidade
Concordo Totalmente	4
Concordo Parcialmente	9
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0

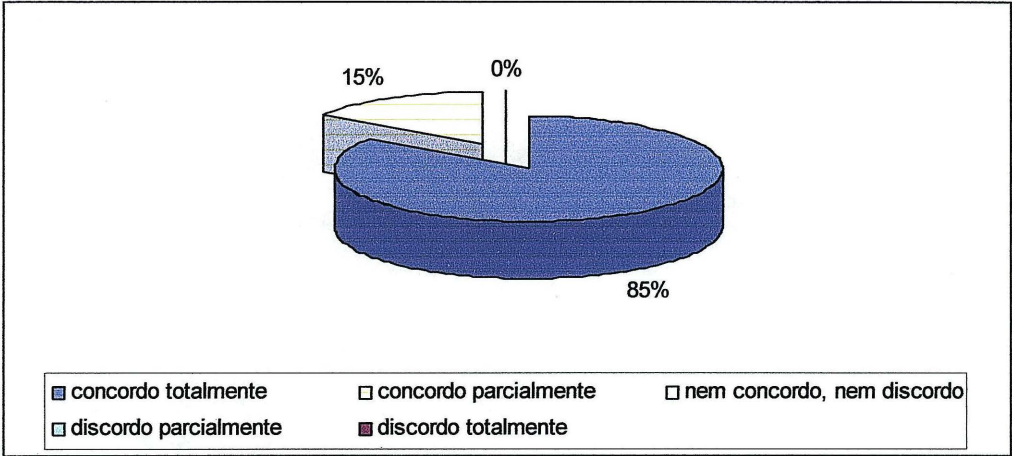


Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

A grande maioria dos entrevistados (69%) concorda parcialmente que a situação fica confortável e o restante dos entrevistados (31%) concordam totalmente.

**Questão 8:** Os prazos estabelecidos após a validação dos procedimentos e acordados entre as áreas envolvidas beneficiam os processos.

	Quantidade
Concordo Totalmente	11
Concordo Parcialmente	2
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	0
Discordo Totalmente	0



Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

A grande maioria dos entrevistados (85%) concorda totalmente que os prazos estabelecidos após a validação dos procedimentos entre áreas beneficiam os processos.

**Questão 9:** Quais os procedimentos que, em sua opinião, precisam ser padronizados na área?

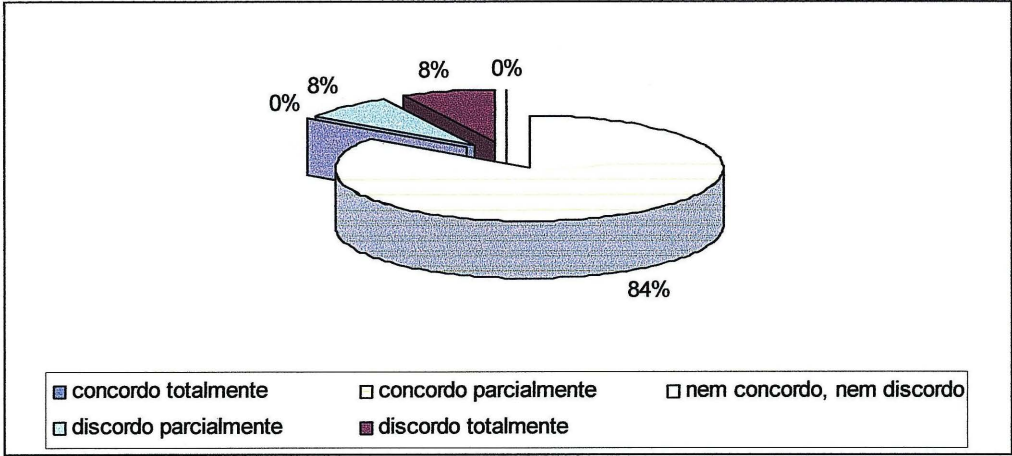
Os três gestores que responderam a pesquisa realizada, entendem que todos os procedimentos operacionais da área financeira devem ser padronizados e formalizados, pois os mesmos entendem a necessidade da criação de regras e padrões.

Já os analistas que responderam a pesquisa, 05 deles (38%) concordam com os Gestores no sentido de que todos os procedimentos devem ser padronizados e formalizados, os outros 05 entrevistados (38%) sugeriram a padronização e formalização de apenas alguns procedimentos específicos, o que possível entender é que suas respostas foram baseadas em suas atividades específicas e não em uma visão geral da Área Financeira.

**Questão 10:** Atualmente, os procedimentos são padronizados em sua área.

	Quantidade
Concordo Totalmente	0

Concordo Parcialmente	11
Nem Concordo, Nem Discordo	0
Discordo Parcialmente	1
Discordo Totalmente	1



Fonte: Funcionários da Área Financeira da empresa em estudo.

A grande maioria dos entrevistados (84%) concordam parcialmente, que em suas áreas os procedimentos são padronizados, o que podemos entender que a maioria dos procedimentos já são padronizados nas áreas.

**Questão 11:** Quais são as maiores dificuldades em implantar procedimentos para a área, em sua opinião?

Conforme os três Gestores entrevistados, as maiores dificuldades para a implementação de procedimentos formalizados em suas áreas são: procedimentos formais estarem sempre atualizados de acordo com as atividades práticas, pois as atividades e procedimentos da empresa são muito dinâmicos e sofrem várias alterações no seu dia-a-dia, validação adequada, corretos meios de divulgação dos procedimentos e falta de tempo durante a jornada de trabalho.

Conforme os analistas, as maiores dificuldades são: falta de tempo para a determinação de procedimentos, sempre existem muitas exceções nos procedimentos da empresa, processos muito dinâmicos, o que dificulta a atualização dos procedimentos descritos e formalizados com as atividades que ocorrem na prática, profissionais que não possuem visão de negócio em suas atividades o que

dificultam que os mesmos entendam a importância de procedimentos e impacto de suas atividades em seus departamentos e/ou outros departamentos que possuem atividades relacionadas entre si.

#### **4.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS**

Com base nos resultados obtidos com as entrevistas realizadas, podemos concluir que os Gestores possuem uma visão similar aos seus analistas, quando da importância da existência de procedimentos formalizados, pois como demonstram os resultados das questões, tanto os Gestores quanto os Analistas entendem e concordam com a necessidade da existência de procedimentos padronizados para descrever as atividades obrigatórias do dia-a-dia de cada funcionário.

Com os resultados é possível observar que os gestores respondem e preocupam-se com todos os processos da área e os analistas respondem apenas focados nos seus processos individuais.

Com a aplicação do questionário foi possível identificar que todos os funcionários da área tem a consciência das suas obrigações e principalmente sabem que os procedimentos são importantes para a segurança de todos os que desenvolvem as atividades, sendo possível através dos procedimentos que os processos estejam validados. Cada funcionário identifica onde começam e terminam suas obrigações e responsabilidades.

Foi possível identificar que vários procedimentos já existem e estão validados. Mas possuem muitos processos que necessitam ser descritos, validados e publicados, tem alguns processos que possuem interface com outras áreas e causam impactos na área financeira em alguns casos sofrem atualmente com atrasos provenientes de outras áreas, estes problemas podem ser resolvidos com a implantação dos procedimentos validados, onde as obrigações de cada área estejam bem claras nos processos.

## 5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, o principal objetivo é demonstrar a importância da existência de procedimentos internos devidamente descritos e formalizados, após serem validados pelos funcionários responsáveis pelas atividades descritas, bem como de seus superiores hierárquicos, devem ser divulgados para toda a empresa para que os funcionários sejam informados sobre suas responsabilidades.

O intuito da pesquisa sobre a Proposta de Implantação de Procedimentos Padronizados na Área Financeira é demonstrar como os procedimentos internos formalizados em uma empresa auxiliam o funcionário a realizar suas atividades rotineiras, e permite que a Administração da Empresa também possua um bom controle das atividades realizadas operacionalmente com segurança.

Com base no estudo realizado é possível observar que os profissionais da área financeira da empresa pesquisada possuem uma visão que os procedimentos são importantes para o bom desenvolvimento das atividades. Porém não são todas as atividades que possuem seus procedimentos descritos, validados e publicados o que pode dar a oportunidade para falhas de processo.

É possível perceber também que ainda tem muita resistência na própria área para o desenvolvimento de procedimentos, e seus analistas precisam ter conhecimentos dos procedimentos da empresa como um todo e não apenas das suas atividades. Para um bom conhecimento da empresa em que atuamos é necessário conhecer vários processos para conseguir contribuir de forma mais produtiva para os mesmos. Desta forma os gestores da área financeira devem fazer um esforço para que suas equipes tenham o interesse de conhecer os processos de suas interfaces.

Com base na pesquisa e na aplicação do questionário foi possível observar que a área em questão já possui vários procedimentos, mas precisa finalizar todos os procedimentos de todas as atividades que envolvem a área para maior segurança da operação e para melhor controle e validação dos processos internos.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria Um Curso Moderno e Completo**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AUDIBRA, Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Rio de Janeiro: AUDIBRA, 2007.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Manual de Contabilidade: Das Sociedades por Ações**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- [http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade\\_internacional-coso](http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso). Acesso 08 de março de 2011.
- IBRACON, Coleção Seminários CRC-SP, **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAMPONET, Arnaud Velloso. **Auditoria Interna de Processos**. 2009
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- TREUHERZ, Rolf Mário. **Controladoria: Por Objetivos Estudo de Caso**. São Paulo: Livraria Pioneira.

## APENDICE

Questionário: Proposta de implantação de procedimentos para a área financeira

Cargo exercido na área em que atua.

( ) Gestor

( ) Analista

Responda às questões abaixo assinalando de acordo com seu nível de concordância das assertivas:

a) Em uma área onde não existem procedimentos, há prejuízo no processo.

1. ( ) concordo totalmente
2. ( ) concordo parcialmente
3. ( ) nem concordo, nem discordo
4. ( ) discordo parcialmente
5. ( ) discordo totalmente

b) Você considera importante para a sua área a existência de procedimentos validados e implantados.

1. ( ) concordo totalmente
2. ( ) concordo parcialmente
3. ( ) nem concordo, nem discordo
4. ( ) discordo parcialmente
5. ( ) discordo totalmente

c) Considera que independente do cargo o colaborador da empresa deve seguir os procedimentos.

1. ( ) concordo totalmente
2. ( ) concordo parcialmente
3. ( ) nem concordo, nem discordo
4. ( ) discordo parcialmente
5. ( ) discordo totalmente

d) Caso haja a necessidade de fazer algo que não está previsto para sua alçada deverá solicitar autorização do seu superior.

1. ( ) concordo totalmente
2. ( ) concordo parcialmente
3. ( ) nem concordo, nem discordo
4. ( ) discordo parcialmente
5. ( ) discordo totalmente

e) Na situação acima considera que os processos ficam muito engessados.

1. ( ) concordo totalmente
2. ( ) concordo parcialmente
3. ( ) nem concordo, nem discordo
4. ( ) discordo parcialmente
5. ( ) discordo totalmente



- f) Com a criação e validação dos procedimentos você tem mais segurança e suporte para desenvolver suas atividades.
1. ☐ concordo totalmente
  2. ☐ concordo parcialmente
  3. ☐ nem concordo, nem discordo
  4. ☐ discordo parcialmente
  5. ☐ discordo totalmente
- g) Na implantação dos procedimentos aparecem também os prazos, você fica confortável com os prazos estabelecidos.
1. ☐ concordo totalmente
  2. ☐ concordo parcialmente
  3. ☐ nem concordo, nem discordo
  4. ☐ discordo parcialmente
  5. ☐ discordo totalmente
- h) Os prazos estabelecidos após a validação dos procedimentos e acordados entre as áreas envolvidas beneficiam os processos.
1. ☐ concordo totalmente
  2. ☐ concordo parcialmente
  3. ☐ nem concordo, nem discordo
  4. ☐ discordo parcialmente
  5. ☐ discordo totalmente
- i) Quais os procedimentos que, em sua opinião, precisam ser padronizados na área?
- j) Atualmente, os procedimentos são padronizados em sua área.
1. ☐ concordo totalmente
  2. ☐ concordo parcialmente
  3. ☐ nem concordo, nem discordo
  4. ☐ discordo parcialmente
  5. ☐ discordo totalmente
- k) Quais são as maiores dificuldades em implantar procedimentos para a área, em sua opinião?